

# SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTOALAN TUOTTAVUUS TALKOOT HANKKEEN LOPPURAPORTTI

Kuntoutuskeskus Kankaanpää

## Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan Tuottavuus Talkoot on Helsingin yliopiston koordinoima tutkimus- ja kehityshanke, jonka tavoitteena on paremman arjen kautta saavuttaa tuottavuutta, hyvinvointia ja pidempi työkä. Hankkeessa etsitään ja levitetään oppimisverkostossa innovatiivisia työelämän, arjen ja työsuojelun käytäntöjä sekä tutkitaan luottamuksen ja yhteistoiminnan rakentumista. Kehittämismenetelmänä käytettiin pienryhmämallia (Method Skillmotor™), jonka avulla koko henkilöstö osallistui oman työn ja organisaation kehittämiseen. Ennen hanketta ja sen jälkeen toteutettiin laaja Terve organisaatio-kysely sekä eri henkilöstöryhminen edustajien haastattelut. Vaikutusten arvioinnissa käytettiin myös organisaation omia tuottavuus ja hyvinvointimittareita kuten sairauspoissaoloja, uhka- ja vaaratilanteiden määrää, rekrytointiprosessin onnistumista ja aloitteiden määrää. Pitkäaikaisvaikutuksia arvioidaan 1 ja 3 vuoden kuluttua hankkeen päättymisestä. Parhaat työelämän käytännöt pyritään pilotoitnin jälkeen levittämään koko hankkeeseen osallistuvaan organisaatioon sekä alalla laajemmin.

Kuntoutuskeskus Kankaanpään projektissa oli mukana vaikeavammaisten yksilöllisen kuntoutuksen henkilökunta (N=84). Projekti alkoi 1.1.2010 ja päättyi 31.01.2012. Käytännössä haluttiin osallistaa henkilöstö kehittämiseen ja strategian jalkauttamiseen, kasvattaa myynnillistä otetta omassa työssä, parantaa muutosvalmiutta ja johtamista, kaataa raja-aitoja, lisätä vuoropuhelua, tiedottamista ja hyvinvointia, kehittää vaikeavammaisten yksilökuntoutuksen prosessia, vähentää sijaisten käyttöä ja tukeahaidän ammattitaitoaan sekä nostaa kuntouttavan hoitotyön profiilia ja arvostusta. Kokonaisvaltaisena tavoitteena oli saavuttaa terve ja osaava yhteisö, joka toimii tuottavasti. Pyrkimyksenä oli luoda arjen, työsuojelun ja työterveyshuollon käytäntöjä, jotka auttavat tuon tavoitteen saavuttamisessa.

Hankkeen päättyessä ollaan ihan erilaisessa ajassa. Alussa oli vanhaa rakennetta ja turhaamaa. Samalla kun on kehitettiin uutta standardia, tartuttiin muihinkin vastaan tulleeisiin asioihin. Tuotteen uudistaminen oli keskeisin asia. Rinnalle tuli työsuojelu ja työterveys. Työsuojelun näkyvyyttä työyhteisössä parannettiin ja työterveyshuollon käytäntöjä ja ohjeistuksia ikäkausitarkastuksiin, kuntoutukseen, hygieniaohejiin ja varhaisen puuttumiseen tarkistettiin ja parannettiin. Palaverikäytännöistäkin puhuttiin. Moniammatillinen työryhmä ja sen vastuun ottaminen ja uudet tuotevastaavat ovat tärkeitä. Hankkeen aikana kehitettiin myös tiedotusta tehostamalla palaverikäytäntöjä, hankkimalla sähköinen infotaulu ja varmistamalla henkilökunnan osallistumismahdollisuus työyhteisön tärkeisiin rakenteisiin ja linjauksiin kuten arvokeskusteluun, strategian jalkauttamiseen ja työyhteisön pelisääntökeskusteluun. Vaikeavammaisten yksilöllisen kuntoutuksen prosessia kehitettiin uuden standardin mukaisesti ja uudenlaiseen tiimityöhön siirtyminen eteni.

Projektin aikana työelämän laatu kehittyi myönteiseen suuntaan erityisesti lisääntyneen vuorovaikutuksen ja tiedotuksen ansiosta. Tuottavuuden tekijöistä kehittyivät positiivisesti erityisesti yhteistyö ja laatu.

Tällä hetkellä työhyvinvointi nähdään vahvasti osana organisaation toimintaa. Hankkeen päättymisen jälkeen jatketaan työhyvinvoinnin kehittämistyötä osana arjen toimintaa. Työsuojelun sekä työterveyshuollon toimintaa toteutetaan ja kehitetään edelleen hankkeessa luotujen suunnitelmien mukaan. Kuntoutuskeskuksessa pienryhmämenetelmää on suunniteltu sovellettavan työyhteisön arkityössä ja toimenpidelista otetaan käyttöön työvälineenä tietyissä palaverissa. Nyt voidaan nähdä, kuinka on saatu konkreettisia asioita vietyä eteenpäin. Tämä luo hyvän pohjan työelämänlaadulle ja kehittämiselle myös jatkossa.

## Sisällysluettelo

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Tausta ja tavoitteet.....   | 4  |
| 2 | Toteutus ja menetelmät.....   | 4  |
| 3 | Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan.....                             | 5  |
| 4 | Hankkeen toteuttamiseen osallistuneiden henkilöiden nimet ja henkilötyökuukaudet..... | 9  |
| 5 | Arviointi projektin onnistumisesta ja työn jatkuminen.....                            | 11 |

## 1 Tausta ja tavoitteet

Kuntoutuskeskus Kankaanpää on 210-paikkainen kuntoutuslaitos Pohjois-Satakunnassa Kankaanpäässä. Kuntoutussairaalasäätiön omistajia ovat Kansaneläkelaitos ja Kankaanpään kaupunki. Kuntoutuskeskus on toiminut vuodesta 1991 tuottaen neurologista ja työhön suuntautunutta kuntoutusta. Neurologisen kuntoutuksen kokonaisvuorokausimäärä vuonna 2010 oli 22051 ja työhön suuntautuvan kuntoutuksen 16031 vuorokautta. Kuntoutustoimiala on ollut suuressa muutoksessa viime vuosina, mikä on haastanut monella tavalla kuntoutusalan työyhteisöjä. Lisäksi suurimman palvelujen ostajan, Kansaneläkelaitoksen, toimintatavoissa ja standardeissa on tapahtunut selkeitä muutoksia, jotka edellyttävät muutosta palveluntuottajien toiminnoissa. Vuonna 2009 Kuntoutuskeskus Kankaanpää hakeutui mukaan Tuottavuustalkoot –hankkeeseen, jonka avulla vietiin eteenpäin johtamisen kehittämistä, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuutta. Hanke rajattiin vaikeavammaisten yksilökuntoutuksen alueelle (84 työntekijää) kuntoutustyön sisältöjen osalta, mutta työterveyshuollon, työsuojelun ja johtamisen kautta hanke suuntautui osin myös työhön suuntautuvaan kuntoutukseen.

Hankkeen tavoitteena oli etsiä ja levittää arjen, työsuojelun ja työterveyshuollon parhaita käytäntöjä sekä luoda niiden levittämiseen soveltuvaa verkostoa ja työkaluja. Hankkeessa tutkittiin myös luottamusta, yhteistoimintaa ja hyviä käytäntöjä sekä niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tavoitteena oli saavuttaa terve ja osaava yhteisö, joka toimii tuottavasti.

- yhteisen tahtotilan luominen, henkilöstön osallistaminen kehittämiseen ja strategian jalkauttamiseen, myynnillisen otteen kasvattaminen omassa työssä, muutosvalmiuden parantaminen, johtamisen kehittäminen, raja-aitojen kaataminen ja vuoropuhelun kehittäminen sekä tiedottamisen parantaminen
- hyvinvoinnin parantaminen
- vaikeavammaisten yksilökuntoutuksen prosessin kehittäminen ja järjeistämisen
- sijaisten käytön vähentäminen
- sijaisten ammattitaitoisuuden tukeminen
- tiedonkulun parantaminen
- kuntouttavan hoitotyön profiilin / arvostuksen nostaminen

## 2 Toteutus ja menetelmät

Kehittämismenetelminä hankkeessa käytettiin Terve organisaatio- kyselyjä, puolistrukturoituja eri henkilöstöryhmien edustajien teemahaastatteluja ja pienryhmämallia (Method Skillmotor™), jonka avulla koko henkilöstö osallistuu oman työn ja organisaation kehittämiseen. Lisäksi johdolle ja esimiehille oli oma kehittämisryhmä. Vaikutusten arvioinnissa käytettiin lisäksi organisaation omia tuottavuus ja hyvinvointimittareita kuten sairauspoissaoloja, uhka- ja vaaratilanteiden määrää, tapaturminen määrää, sijaisten köyttöä ja tulokorttia. Pitkäaikaisvaikutuksia arvioidaan 1 ja 3 vuoden kuluttua hankkeen päättämisestä samoilla mittareilla.

Kehittämispäiviä toteutettiin suunnitelman mukaisesti 20 kappaletta. Kehittämispäivä sisälsi aina pienryhmän ja ohjaus-/asiantuntijaryhmän kokoontumisen. Ohjaus- ja asiantuntijaryhmään kuului johtoa, esimiehiä ja työsuojelu- ja luottamushenkilöitä sekä työterveyshuolto. Pienryhmät muodostuivat yleensä kuudesta henkilökunnan jäsenestä ja vähintään yhdestä esimiehestä. Kaikki vaikeavammaisten kuntoutuksen vakinaisessa työsuhteessa tai pidemmässä sijaisuudessa olevat työntekijät pääsivät osallistumaan noin kaksi kertaa pienryhmään.

Alkuvaiheessa pienryhmien tehtävänä oli tuoda esille arjen nykytilaa ja pulmakohdita. Ongelmakohdat kirjattiin toimenpidelistoille. Syksyllä 2010 työtappaa muutettiin siten, että pienryhmäkerroille määriteltiin etukäteen teemat ja esimiehet antoivat ennakkotehtävät, joita pienryhmään osal-

listuvat työntekijät valmistelivat ammattiryhmissään ja tiimeissään. Toimenpidelistalle kertyi yhteensä 113 toimenpide-ehdotusta.

Syksyn 2010 ja kevään 2011 teemoiksi nousivat seuraavat: strategia ja tulokortti, sisäinen ja ulkoinen markkinointi, hyvinvointi ja työterveyshuolto, neurologisen kuntoutusprosessin kehittäminen, työsuojelu ja muutos. Tammikuussa 2012 toteutettiin viimeiset kehittämispäivät, joissa voitiin tarkastella muutosprosessia ajallisesti jo hieman etäämpää. Päivien teemoina olivat vaikeavammaisten kuntoutuksen tavoitepalaverin kehittäminen, työhyvinvointi ja työyhteisötaidot sekä muutoksen arviointi. Tavoitteena oli muutosten kokemusten ja oppien läpikäynti ja muutosprosessin vaiheiden näkyväksi tekeminen. Työhyvinvoinnin osalta tavoitteena oli tehdä näkyväksi, mistä hyvinvointi syntyy laajasti, mitä toimenpiteitä on tehty sekä aktivoida toimenpiteitä edelleen ja tehdä ehdotus kuluvan vuoden toimenpiteistä.

Ohjausryhmän ja /tai asiantuntijaryhmän tehtävänä oli tehdä analyysiä toimenpidelistalle kertyneistä ehdotuksista ja seurata niiden täytäntöönpanoa sekä työstää ajankohtaisia kehittämisteemoja. Samoin seuraavien pienryhmien teemat sovittiin ohjaus tai asiantuntijaryhmässä.

### 3 Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan

#### 3.1 Kyselyn ja haastattelujen tulokset

Lopputilaselvityksessä Kuntoutuskeskus Kankaanpään kyselyn vastausprosentti (27 %, N=31) oli pieni, joten tulosten tulkinnassa oli tärkeä huomioida mahdollisten yksilövaihteluiden vaikutukset ja kysymyspattereiden sisällä oleva suurikin vaihtelu. Kyselyn vastaajat olivat useasta eri ammattiryhmistä, minkä vaikutus mahdollisesti näkyy heidän erilaisissa näkemyksissä työelämänlaatuun liittyvissä kysymyksissä. Osa koki tyytyväisyyttä työelämänlaadun tekijöihin ja vastaavasti osa koki vastaushetkellä tyytymättömyyttä. Tuloksista voitiin kuitenkin nähdä missä työelämänlaadun tekijöissä oli tapahtunut muutosta.

Suurimmat positiiviset muutokset olivat tapahtuneet tiedonkulussa, työympäristön organisoinnissa, vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa, mahdollisuudessa kehittää itseään ja siinä, kuinka työtä arvostetaan työyksikössä. Tyytyväisyys työsuojeluun ja työterveyshuoltoon oli myös lisääntynyt 7 - 13 % hankkeen aikana.

| <b>Tiedonkulku</b>                  | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>muutos</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Työyksikön/osaston sisällä          | 63 %        | 57 %        | 6 %           |
| Eri työyksiköiden/osastojen välillä | 30 %        | 20 %        | 10 %          |
| Eri ammattiryhmien välillä          | 37 %        | 26 %        | 11 %          |

Negatiivisia muutoksia oli sen sijaan tapahtunut oman työryhmän tavoitteiden, sisäiseen työnjakaan ja ongelmatilanteiden käsittelyssä. Osa vastaajista myös koki, että saavat toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi.

Lisäksi negatiivisia muutoksia oli tapahtunut tyytyväisyydessä esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen. Esimiestyön tulokset olivat yhteneväiset koko Tuottavuus Talkoiden tuloksien ja havaintojen kanssa siitä, kuinka tärkeää on tarjota esimiehille työvälineitä, joiden avulla voidaan vähentää arjen jatkuvaa kuormitusta. Kuten lähtötilaselvityksen haastatteluissa nousi esille, työntekijöiden tyytymättömyys esimiestyöskentelyä kohtaan johtui usein siitä, että esimiehen läsnäoloa kaivattiin lisää.

| <b>Oman työryhmän tavoitteet</b>   | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>muutos</b> |
|--|-------------|-------------|---------------|
| Uskoo, että ryhmä pitää tavoitteita hyödyllisinä                           | 63 %        | 74 %        | -11 %         |
| Ryhmän jäsenet etsivät kaiken aikaa uusia tapoja tarkastella työn ongelmia | 30 %        | 46 %        | -16 %         |

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastaajat arvioivat, että organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat olleet suuria ja merkityksellisiä.

### **Haastattelut:**

Haastatteluissa kerrottiin, kuinka suuria muutoksia ja myllerryksiä on viime aikoina ollut. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat yksilökuntoutuksen mallin (Kela) muutoksen, joka useimman mukaan vaikuttanut työhön paljon viimeisen vuoden aikana.

Tuottavuus Talkoot hankkeen osalta mainittiin, kuinka hankkeen aikana on saatu konkreettisia asioita eteenpäin, osan mukaan muutokset tulevat hitaasti tai ajatukset olleet Kelan muutoksissa.

*”Pienryhmätapaamiset ovat olleet hyviä. On oikeasti tehty jotain”.*

*”Ei meidän osastolla tapahtunut tai näkynyt paljon. Ajatukset ja tehtävät olleet niin paljon Kelan muutoksissa”.*

Osan haastateltavista mukaan esimiehet ovat olleet kannustavia tai mainittiin, että isommat esimiehet painineet isompien kuin Tuottavuustalkoot -hankkeeseen liittyvien muutosten kanssa. Joku mainitsi, että hankkeen myötä on selvinnyt, että tietyt asiat, kuten sairauslomaseurannat, kuuluvat esimiehille eikä työterveydelle.

Kaiken kaikkiaan arvioitiin, että tuottavuuden osatekijöistä on hankkeen aikana kehittyneet positiivisesti yhteistyö ja laatu. Kehittämismenetelmänä käyttämää osallistavaa pienryhmämallia arvioitiinkin hyväksi menetelmäksi.

*”Kaikki (ryhmät) olleet hyviä. Kaikki on saaneet sanoa ja päässeet vaikuttamaan sanomisillaan.”*

*”Oli kiva, että päästiin istumaan yhdessä ja keskustelemaan yhdessä”.*

*”On ollut hyvin etenevä hanke”.*

Seuraavat työelämänlaadun tekijät mainittiin tärkeimmiksi arjen käytännöiksi/toimintamalleiksi ja näihin tullaan keskittymään myös jatkossa arjen kehittämistoiminassa:

*Työhyvinvointi, avoimuus, kannustus, motivointi, selvät työnkuvat, tiedonkulku (että esim. Intranet on selkeä ja toimii), kommunikoinnin asiallisuus, vastuun ottaminen omista asioista, yhteistyö ja kaverin auttaminen, hyvä esimiestyö, luottamuksellinen ilmapiiri ja työyhteisössä kehittymisen mahdollisuus.*

### **3.2 Vaikutukset työyhteisön toimintaan**

Hanke sai liikkeelle paljon ja myös sellaisia asioita, joiden toimeenpano ajoittuu varsinaisen hankkeen päättymisen jälkeen. Pienryhmätyöskentelyssä käytetyssä toimenpidelistassa nousi 113 esitystä, joista 29 toteutui (26 %). Toimenpidelista sisälsi pienempiä yksittäisiä kehittämisideoita sekä isompia teemoja, joiden alle osa pienemmistä toimenpide ehdotuksista asetui. Vaikka toteutuneiden toimenpiteiden prosentti ei vielä tässä vaiheessa tavoita sitä prosenttia, joka alussa asetettiin tavoitteeksi, suurin osa toimenpiteistä on tällä hetkellä työn alla ja tulevat toteutumaan osana arjen työskentelyä.

Tässä raportissa olevat suorat lainaukset loppuarvioinipöytäkirjoista on esitetty kursiivilla.

### 3.2.1 Työsuojelu

Työsuojeluvaltuutetulle varattiin aikaa hoitaa työsuojeluvaltuutetun asioita säännöllisesti 2 t/kk. Hankkeen aikana tehtiin työsuojelukierroksia ja parannettiin työsuojelun näkyvyyttä. Kuntoutuskeskus Kankaanpäässä toteutui ergonomiakorttikoulutus. Lisäksi varmistettiin sijaisten ammattitaitoa pidempien työsuhteiden avulla.

- *tehtyä: tsv:lle lisättiin aikaa 2h/kk (alussa ei ollut lainkaan), tilojen tarkistaminen, apuvälineiden tarkistaminen, apuvälinevastaavat valittu, nostokoulutus, nostoasiantuntija joka osastolle, työsuojelu ilmoitustaulun käytön tehostaminen, varhaisen tukemisen malli päivitettiin (kaavake uusittiin) ja aktivoitiin, hygieniaohjeita parannettiin mm. kuntosalilla ja infektiokansiota levitettiin osastoille, tulityökortti asianosaisille, henkisen työsuojelun avaaminen, autoihin uusia liinoja, henkilöstö perehdytystä apuvälineiden käyttöön, läheltäpitilomakkeen päivitys ja käsittelyprosessi, työsuojleun profiilin nostaminen, työsuojleukierrokset. Hiekoituskarttaa ei pidetty järkevänä.*
- *Vaiheessa: avanhenkilöiden työsuojelukoulutus, keskiviikkopalaverissa ei ole työsuojeluasiat vielä esillä säännöllisesti. Johtoryhmäkokouksista pitäisi systemaattisesti nostaa asiat esille keskiviikkopalaverissa. Otsikolla hyvinvointi ja työsuojelu. Yhteisiä liikuntapäiviä, läheltäpiti lomakkeet,*
- *Mitä tapahtui, vaikutti? tsv:n herääminen, sitoutuminen ja kiinnostuminen, toiminnan parempi ohjeistaminen työsuojleuasioihin parani. Osastolla tuli käytyä enemmän. Asian näkyvyys parani.*
- *esimiehillä tuli aktivoitumista ja asioiden esille tuloa.*
- *talossa paljon asioita, nousee punaisia lankoja joita pitäisi pitää esillä koko ajan ja rakentaa verkostossa. Muistetaanko kesän jälkeen enään? Pitäisi olla rakenteissa valmiina, se helpottaisi! Esimiesten tehtävän kenttä on niin iso, että sinne hukkuu kaikenlaista. Pitää olla paljon ämpäreitä...Luodaan kokonaan uusi kastelujärjestelmä.*
- *Asioiden pitää pyöriä monta kertaa, että ne tulee ratkaistua.*
- *Hankkeen aikana parannettiin työsuojelun näkyvyyttä.*
- *Varmistettiin sijaisten ammattitaitoa pidempien työsuhteiden avulla.*

### 3.2.2 Työterveyshuolto

Hankkeen aikana varmistettiin, että kaikissa työpisteissä on hygieniaohje-kansiot. Ikäkausitarkastuksia lisättiin ja niiden yhteyteen lisättiin kuntotestaus. Varmistettiin, että sairauspoissaolojen seuranta ja varhaisen puuttumisen malli on ohjeistettu. Lisäksi otettiin käyttöön työkirja kuntoutuksen seurannan apuvälineeksi. Työterveyshuollosta annettiin info keskiviikkopalaverissa koko henkilökunnalle.

- *tehtyä: hygieniaohjeistus kaikkiin työpisteisiin, 4 krt vuodessa katsotaan sairauspoissaoloja, poissaolojen ja tutkimuksissa käyntien pelisäännöt kerrattiin, aktivointia liikuntaan, riskiryhmine kartoitus ja tukiryhmiä heille, kuntoutuksen jälkeinen seuranta otettiin käyttöön (työvihko), palaverieihin säännöllisesti aiheeksi hyvinvointi, ikäkausitarkastuksia lisättiin ja mukaan kuntotesti, esimiesetn ja tyy:n rajojen selkiyttäminen.*
- *Varmistettiin, että sairauspoissaolojen seuranta ja varhaisen puuttumisen malli on ohjeistettu.*
- *Työterveyshuollosta annettiin info keskiviikkopalaverissa koko henkilökunnalle.*
- *Vaiheessa: poissaolojen seuranta (ei vielä toimi).*
- *Jatkossa: Infoa, teematapahtumia ja luentoja voisi tulla tth:lta ja omilta asiantuntijoilta. Ikäkausitarkastusten ja kuntotestien yhteenvetoja jollain tasolla keskiviikkopalaverissa. Liikuntapäivien kehittäminen. Puhallustetit (spiro). First beat. Verenpaineen mittaukset, verensokerit. Yleisiä mittauksia teemaana. Erilaisia testejä. Hyvinvoinnin ammatilaisille on*

*vaikea nousta tarkastelemaan omaa hyvinvoinnin kehittämistä ja innostua siitä. Eri ammattiryhmien hyödyntämisellä vauhtia?*

- *Mitä tapahtui/vaikutti? Tehosti toimintaa ja vaikutusta jaksamiseen ja terveyden ylläpitoon.*

### **3.2.3 Vaikeavammaisten yksilökuntoutus**

Eri ammattiryhmien välinen vuoropuhelu lisääntyi pienryhmien kautta. Tuotekortin merkitys nousi esille ja tuotevastaavat tekivät tuotteille tuotekortit. Vaikeavammaisten kuntoutukseen perustettiin pienemmät toiminnalliset tiimit nk. vv-tiimit. Hankkeen aikana kehitettiin palaverikäytäntöä. Sisällöllisesti korostui asiakkuuden merkitys ja moniammatillisen palaverin merkitystä, toimintatapoja ja ajankohtia tarkasteltiin niin, että palaveri toimisi asiakastyön tukena mahdollisimman hyvin. Tiedonkulkua pyrittiin parantamaan tarkentamalla palaverimuistioiden kirjaamista ja tallentamista työntekijöiden luettavaksi. Hankkeen aikana Kuntoutuskeskus Kankaanpähän hankittiin sähköiset infotaulut, jotka parantavat asiakkaiden tiedonsaantia ja helpottavat myös osaltaan oheispalvelujen markkinointia. Prosessin kuluessa kehitettiin kuntoutustyön arkeen erilaisia apuvälineitä, kuten ohjelmien tulostus- ja kirjaamiskäytäntöjä.

- *pienryhmäprosessi: kuherruskuukauteen ollaan siirtymässä osittain. Porukalta tulee jo paljon ideoita, ei enään vaan valiteta.*
- *päätöksentekotapa näkyy. Ei ole sitä että katsotaan faktat ja tehdään päätös, kellutaan pitkään jolloin ehtii syntyä sooloilua.*
- *voimavara on korkea työmoraali. Yritetään ja jaksetaan...halutaan toimia asiakkaan parhaaksi.*
- *tiimiytyminen on edennyt, mutta vaihtelee. Kaikki tietää jo mihin tiimiin kuuluu. Sairaanhoidajan rooli voisi olla niin vahva, että tiimi pysyy kasassa.*
- *ajanvaraus toimii jo ihmeen hyvin.*
- *alussa asioiden käsittely ryhmässä oli jäsentymätöntä ja toimenidelistalla paljon avoimia asioita/otsikoita joista ei sovittu mitään. Ryhmässä tuli paljon asioita esille eikä ehditty avaamaan niitä riittävästi. Myöhemmin toiminta tuli järjestelmälliseksi ja asiole sovittiin aikataulut ja vastuuhenkilöt. Ensimmäinen kevät ilman aiheita ja syksystä teemotettiin. Teemoitus toimi hyvin. Palaverit pysyivät paremmin kasassa ja keskustelu laadukasta. Ennakkotehtävät ja alustukset toimineet niin hyvin, että sitä kokeillaan muuallakin. Työskentelytapana vaativa, saadaan kaikki mukaan. Ihmiset tykkää.*
- *Toimenpidelista tyypisen idean voisi ottaa mittarityöryhmään ja muuallekin.*
- *”Johdon katselmus” voisi olla jatkossa. Esimiesryhmätyyppinen foorumi ja pienryhmä.*
- *Uusi standardi on ollut 0,5 vuotta jo voimassa, mutta nyt vasta ihmiset on lukenut standardia...tämähän koskee minuakin. Kuvaa hyvin muutosprosessien etenemistä.*
- *palaverikäytäntöjä pitää kehittää edelleen.*
- *Eri ammattiryhmien välinen vuoropuhelu lisääntyi pienryhmien kautta.*
- *Tuotekortin merkitys nousi esille ja tuotevastaavat tekivät tuotteille tuotekortit.*
- *Vaikeavammaisten kuntoutukseen perustettiin pienemmät toiminnalliset tiimit nk. vv-tiimit. Hankkeen aikana kehitettiin palaverikäytäntöä.*
- *Sisällöllisesti korostui asiakkuuden merkitys ja moniammatillisen palaverin merkitystä, toimintatapoja ja ajankohtia tarkasteltiin niin, että palaveri toimisi asiakastyön tukena mahdollisimman hyvin.*
- *Tiedonkulkua pyrittiin parantamaan tarkentamalla palaverimuistioiden kirjaamista ja tallentamista työntekijöiden luettavaksi. Hankkeen aikana Kuntoutuskeskus Kankaanpähän hankittiin sähköiset infotaulut, jotka parantavat asiakkaiden tiedonsaantia ja helpottavat myös osaltaan oheispalvelujen markkinointia.*
- *Prosessin kuluessa kehitettiin kuntoutustyön arkeen erilaisia apuvälineitä, kuten ohjelmien tulostus- ja kirjaamiskäytäntöjä.*



### 3.2.4 Johtaminen

Henkilöstöhallinnolliset esimiehet saivat palautetta henkilöstötyytyväisyyskyselyistä. Esimiehet tutustuivat Ilmarisen nettisivuillaan tarjoamiin esimiestyön työkaluihin. Hankkeen aikana saatiin suuntaviivoja johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, jotka ovat käytettävissä työkäytäntöjä, tiedottamista, mahdollisia organisaatiouudistuksia ja koulutuksia suunniteltaessa. Loppuarvioinnissa keskusteltiin mm. lähiesimiestyöhön kohdistuvista odotuksista ja aikapaineista. Arviointikeskustelussa nähtiin, että esimerkiksi toimeenpanolistat ja pienryhmätyöskentely voidaan sovittaa osaksi arkityötä jatkossa.

- *Henkilöstöhallinnolliset esimiehet saivat palautetta henkilöstötyytyväisyyskyselyistä. Esimiehet tutustuivat Ilmarisen nettisivuillaan tarjoamiin esimiestyön työkaluihin.  
"Ilmarisen työkalut oli todella hyvät. Oli hyvä saada kaikki samasta paikasta."*
- *Hankkeen aikana saatiin suuntaviivoja johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, jotka ovat käytettävissä työkäytäntöjä, tiedottamista, mahdollisia organisaatiouudistuksia ja koulutuksia suunniteltaessa.*
- *Loppuarvioinnissa keskusteltiin mm. lähiesimiestyöhön kohdistuvista odotuksista ja aikapaineista. Arviointikeskustelussa nähtiin, että esimerkiksi toimeenpanolistat ja pienryhmätyöskentely voidaan sovittaa osaksi arkityötä jatkossa.*

## 4 Hankkeen toteuttamiseen osallistuneiden henkilöiden nimet ja henkilötyökuukaudet

Kuntoutuskeskus Kankaanpään pienryhmiin osallistui yhteensä 84 työntekijää. Organisaation yhteisiä resursseja hankkeeseen käytettiin 763 tuntia ja työterveyshuollosta 6 tuntia.

Helsingin yliopistolta kehittämispäiviin (20 kpl) osallistui Eloranta, Saarikoski, Puisto ja Jalo. Lisäksi tutkijajoukko toteutti lähtö- ja lopputilaselvitykset.

## 5 Arviointi projektin onnistumisesta ja työn jatkaminen

Ohjaus/asiantuntijaryhmässä arvioitiin alkuperäisten tavoitteiden saavuttaminen asteikolla 0-100 % seuraavasti:

1. *Yhteisen tahtotilan luominen*
  - *Standardin toteuttaminen on liikahtanut ja viimeisetkin heränneet.*
2. *Osallistaa henkilöstö kehittämiseen*
  - *Ihmiset on lähtenyt hyvin kehittämään fysioterapiassa, otetaan vastuuta. Kaikki tiedottaa juttuja.*
  - *Muutosvastustus oli iso. Raameja ei ole tuotu riittävän selkeästi esille. Ulkoinen ohjaus muuttunut tiukemmaksi ja siihen tarvitsee reagoida.*
  - *Henkilöstö on kaikesta huolimatta osallistunut, osa on kärjessä ja heti valmiina, osa on että minäkö...Epätasaisuutta vielä.*
3. *Osallistaa strategian jalkauttamiseen + tulokortti*
  - *Strategiasta puhuttu paljon ja korostuu ylimmässä johdossa aito kiinnostus jalkautukseen. Onko puhuttu pienryhmissä riittävästi?*
  - *Tulokortti on jäänyt sivuun. Esimiehet ja johto ovat kehittäneet omilla tahoillaan. Myönnetty, että tulokortin rakennetta pitää muuttaa (iso asia).*
4. *Kasvattaa myynnillistä otetta omassa työssä*
  - *Ajatukset ovat olleet enemmän prosessissa. Hyvä alkua. Pitää vielä työstää.*
5. *Parantaa muutosvalmiutta*

- *On väkisinkin parantunut henkilötasolla. Alussa elettiin vähän eri yksiköissäkin. Ollaan reaktiivisia tulevaisuuteen ja katsotaan eteenpäin.*
6. *Kehittää johtamista*
    - *Päätöksen teko on tehostunut. Ylin johto on nopea, mutta toteuttamisen suhteen on edelleen iso väli tila. Edelleen kehitettävää. Koko järjestelmän päivityksen tekeminen on ajankohtaista ja tekeillä.*
  7. *Raja-aitojen kaataminen ja vuoropuhelun kehittäminen*
    - *On toteutunut hyvin. Aina on kehitettävää.*
  8. *Parantaa tiedottamista ja tiedonkulkua*
    - *Muistioiden jakelu on parantunut. Vielä kun saadaan keskiviikkopalaverin muistio jake luun. Tiedonkulku on parantunut.*
  9. *Hyvinvoinnin parantaminen*
    - *Paljon on sovittu työyhteisössä asioita, vahvistettu voimavaratekijöitä, työsuojelussa ja työterveyshuollossa paljon toimenpiteitä.*
  10. *Vaikeavammaisten kuntoutusprosessin kehittäminen ja järjeistäminen. Tämä tehty. Isoin kohde: 85 - 80% saavutettu.*
  11. *Sijaisten käytön vähentäminen*
    - *Ei ole vähentynyt, mitä tarkoitettiin? Fysioterapiassa pätkiminen saatiin pois, pitkät sijaisuudet saatu tilalle. Asvi on auttanut, hoitoisuus on ennustettavampaa.*
  12. *Sijaisten ammattitaitoisuus*
    - *Tämän kohta vielä auki.*
  13. *Kuntouttavan hoitotyön profiilin/arvostuksen nosto*
    - *Olisi aikoinaan haluttu ohjelmiin näkyviin. Nyt sitä ei saa sinne laittaakaan kelan ohjeiden mukaan. S-hoitaja tullut moniammatilliseen työryhmään. Pienryhmissä on käsitelty kyllä.*

Lisäksi ryhmässä arvioitin prosessia, pienryhmätoimintaa sekä pohdittiin jatkoa:

- *Pienryhmäprosessissa ollaan siirtymässä puskemisvaiheesta kuherruskuukauteen. Yksittäisiä viestejä on tullut...ai tämä koskee minuakin. Vaihe vaihtelee talossa paljon, pitkiä perinteitä pienryhmätyöskentelystä.*
- *Myynnillinen ote on jäänyt nyt vähän taka-alalle vaikka sitä onkin avattu. Asiakkaalle pitää olla joku hieno juttu joka puhuttelee. Päivittäinen työ pitää tehdä niin hyvin että se vakuuttaa. Meidän ei tarvitse kuorruttaa huonoa tuotetta jollain tikkarilla. Se oli pelottavaa, että jossain vaiheessa purettiin omaa pahaa oloa asiakkaille. Kukaan ei tule sellaiseen taloon toista kertaa. Myynnillisyyttä voisi avata lisää.*
- *FIMin tarkempi hyödyntäminen/mittareiden parempi hyödyntäminen.*
- *Jatkossa toivoisi että tukevat toimet tukisivat todella kuntoutusprosessia, esim. atk. Pitäisi puhua lisää myynnillisestä otteesta ja siitä mitä se tarkoittaa. Toimenpidelistalta voisi poimia otsikoita jatkoonkin. Se pitää myös päivittää.*
- *Teemoitus toimi hyvin. Palaverit pysyivät paremmin kasassa ja keskustelu laadukasta. Ennakkotehtävät ja alustukset toimineet niin hyvin, että sitä kokeillaan muuallakin.*
- *Toimenpidelista tyypisen idean voisi ottaa mittarityöryhmään ja muuallekin.*
- *"Johdon katselmus" voisi olla jatkossa. Esimiesryhmätyyppinen foorumi ja pienryhmä. Kuukausipalaverien aiheita teemoiksi.*
- *Standardia...tämähän koskee minuakin. Kuvaa hyvin muutosprosessien etenemistä.*
- *palaverikäytäntöjä pitää kehittää edelleen.*

Miten jatketaan ja hyödynnetään vakiinnuttamis/laajentamispäivä?

- *Voisi poimia yhteisiä aiheita ja laajentaa esim. työhön kuntoutuksen puolelle. Teemotettuja pienryhmiä. Heille tulossa samoja muutoksia kuin neurolla oli viime vuonna. Muutosprosessin tuki, mitä opittiin tästä. Myös hyvien käytäntöjen/työkalujen siirtäminen rakentei-*

*siin. Ikäjohtamisen jatko. Neuron ja työhön kuntoutuksen esimiesten yhteinen tekeminen. Prosessinäkökulmaa. Työnantajan ja työterveyde keinot (varhaisessa) puuttumisessa.*

## **Yhteenvetoa:**

Hankkeen alussa Kuntoutuskeskus Kankaanpään tavoitteena oli saavuttaa terve ja osaava yhteisö, joka toimii tuottavasti. Pyrkimyksenä oli luoda arjen, työsuojelun ja työterveyshuollon käytäntöjä, jotka auttavat tuon tavoitteen saavuttamisessa. Nyt ollaan ihan erilaisessa ajassa. Alussa oli vanhaa rakennetta ja turhaamaa. Samalla kun on kehitetty uutta standardia, on tartuttu muihinkin vastaan tuleviin asioihin. Tuotteen uudistaminen on ollut keskeisin asia. Rinnalle on tullut työsuojelu ja työterveys. Palaverikäytännöistäkin on puhuttu. Moniammatillinen työryhmä ja sen vastuun ottaminen ja uudet tuotevastaavat on tärkeitä.

Hankkeen aikana on mm. kehitetty tiedotusta tehostamalla palaverikäytäntöjä, hankkimalla sähköinen infotaulu ja varmistamalla henkilökunnan osallistumismahdollisuus työyhteisön tärkeisiin rakenteisiin ja linjauksiin kuten arvokeskusteluun, strategian jalkauttamiseen ja työyhteisön pelisääntökeskusteluun. Vaikeavammaisten yksilöllisen kuntoutuksen prosessia kehitettiin uuden standardin mukaisesti ja uudenlaiseen tiimityöhön siirtyminen eteni.

Projektin aikana työelämän laatu kehittyi myönteiseen suuntaan erityisesti lisääntyneen vuorovaikutuksen ja tiedotuksen ansiosta.

Hankkeen päättymisen jälkeen työsuojelun ja työterveyshuollon toimintaa toteutetaan ja kehitetään edelleen suunnitelmien mukaan. Kuntoutuskeskuksessa pienryhmämenetelmää on suunniteltu sovellettavan työyhteisön arkityössä ja toimenpidelistä otetaan käyttöön työvälineenä tietyissä palaverissa. Vaikeavammaisten yksilökuntoutuksen tiimityö eteni syyskuun 2011 aikana nk. vv-tiimien kehitysiltapäivien avulla. WHO:n toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälisen (ICF) luokituksen viitekehyksen ja GAS-mittarin (Goal Attainment Scaling) käyttöön liittyvä koulutus sekä kansliatilojen remontti vuodenvaihteessa 2011-2012 edesauttoivat kehitystyötä. Vuoden 2012 tammikuussa tiimit toimivat aktiivisesti ja ottivat tavoitteekseen kehittää työtapaansa ja mm. tavoitepalaverikäytäntöjä edelleen vuoden 2012 aikana.